VALVE®

MANUEL POUR LES NOUVEAUX EMPLOYÉS

===



MANUEL POUR LES NOUVEAUX EMPLOYÉS

Savoir quoi faire quand
personne n'est là pour vous diriger :
une aventure passionnante.

PREMIÈRE ÉDITION
2012



Dédié aux familles
des employés Valve.

Merci pour votre soutien dans la
conception de notre environnement.

Sommaire

Le présent manuel ne constitue ni un contrat de travail, ni une charte contractuelle. Il peut en outre être amené à être modifié à tout moment. Valve et l'employé peuvent chacun rompre la relation de travail à tout moment, avec ou sans motif valable et préavis. Les emplois chez Valve sont des contrats résiliables par les deux parties à tout moment, rien dans ce manuel ne modifie ce statut.

Première édition : mars 2012

Valve Corporation
Bellevue, Washington USA
www.valvesoftware.com

Conçu par Valve
Police de caractère : Minion Pro

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Préface

En 1996, nous nous sommes lancés dans la conception de jeux hors du commun ; mais pour y parvenir, il nous fallait d'abord un lieu hors du commun. Un lieu où des individus talentueux seraient libres de créer et de mettre le fruit de leur travail à la disposition de millions de gens. Ce manuel est une synthèse de nos principes de fonctionnement. Tandis que Valve continue de croître, nous espérons que ces principes seront utiles à chaque personne rejoignant notre équipe.

Si vous êtes nouveau chez Valve, bienvenue. Bien que les objectifs de ce manuel soient importants, ce sont véritablement vos idées, votre talent et votre énergie qui permettront à Valve de briller dans les années à venir. Merci d'être présent. Réalisons de grandes choses.

Comment utiliser ce manuel

Ce manuel ne concerne pas les avantages en nature, comment configurer son poste de travail ni où trouver le code source. Valve travaille parfois avec des méthodes contre-intuitives au premier abord. Ce manuel concerne les choix que vous ferez et comment les analyser. Et surtout, il explique comment ne pas paniquer maintenant que vous êtes ici.

Pour des informations plus pratiques, rendez-vous sur l'Intranet officiel de Valve (**http://intranet**). Vous y trouverez les informations relatives à la construction d'un dépôt Steam (Steam depot) et vous saurez si les lunettes sont couvertes par notre plan d'assurance complémentaire flexible (Flex Spending plan).

Ce manuel est disponible sur Intranet afin que vous puissiez le modifier. Une fois que vous l'aurez lu, aidez-nous à l'améliorer pour aider les autres nouvelles recrues. Suggérez de nouvelles sections ou des modifications à celles existantes. Rajoutez des éléments au glossaire. Ou bien, si vous ne vous sentez pas à l'aise à l'idée de l'éditer, annotez-le : faites-nous parvenir vos commentaires et suggestions. Nous analyserons collectivement les modifications et nous les intégrerons dans nos futures révisions.

1

Bienvenue chez Valve

Votre premier jour



Fig. 1-1

Vous avez passé les entretiens, vous avez signé les contrats et vous voici finalement chez Valve. Félicitations, et bienvenue.

Valve possède une façon absolument unique de faire les choses qui fera de cette expérience professionnelle la plus enrichissante de votre vie, mais qui peut demander une bonne dose d'adaptation. Ce manuel a été écrit par les gens qui se sont retrouvés là où vous êtes actuellement, et qui veulent rendre vos premiers mois dans la société plus faciles.

Faits Valve importants



Fig. 1-2

Valve est autofinancé. Nous ne sommes dépendants d'aucune institution financière extérieure. Depuis les premiers jours, il s'agit d'une condition sine qua non pour rester libres de modifier notre société et ses pratiques commerciales.

Valve détient les droits de ses propriétés intellectuelles. C'est loin d'être une norme dans notre secteur, du moins pour les sociétés créant du contenu de divertissement. Nous n'en avons pas toujours été propriétaires. Mais suite à plusieurs batailles juridiques contre notre premier éditeur après la sortie de *Half-Life*, c'est dorénavant le cas. Ceci nous a libéré et nous a permis de prendre nos propres décisions concernant nos produits.

Valve est plus qu'une société de jeu vidéo. Nous avons débuté notre existence comme une société de jeu vidéo relativement traditionnelle. Et nous en sommes toujours une, mais

dans des domaines beaucoup plus divers, ce qui a le double avantage de nous aider à créer de meilleurs jeux et à nous diversifier. Nous sommes une société de divertissement. Une société de logiciels. Une société de plateformes. Mais avant tout, une société de passionnés qui adorent les produits que nous créons.

Bienvenue dans un environnement horizontal

La hiérarchie est utile quand on recherche la prévisibilité et la répétabilité. Elle simplifie l'organisation et permet de contrôler, sous forme de structure pyramidale, un grand nombre de personnes. C'est l'archétype de l'organisation militaire.

Mais lorsque vous êtes une société de divertissement qui a passé la dernière décennie à recruter les gens les plus intelligents, innovants et talentueux de la planète, leur dire de s'asseoir à un bureau et de suivre les ordres anéantit 99 % de leur valeur. Nous voulons des innovateurs, ce qui implique de maintenir un environnement dans lequel ils puissent se développer.

Voilà pourquoi la structure de Valve est horizontale. Notre postulat de base est le suivant : nous n'avons pas de directeur et vous n'êtes le subordonné de personne. Il se trouve que nous avons un fondateur/président, mais même lui n'est pas votre supérieur. Cette société est la vôtre, faites-la progresser vers les opportunités à saisir et préservez-la des risques éventuels. Vous avez le droit d'avaliser des projets. Vous avez le pouvoir de finaliser des produits.

DIAGRAMMES STRUCTURELS DE VALVE

(VU PAR LES EMPLOYÉS)

Diag. 1

Gabe

Tout le monde

Diag. 2

Tout le monde

Chet

Diag. 3

Diag. 4

Diag. 5

*

* « Je suis le nouveau, quelqu'un veut du café ? Hé ho ? »

Fig. 1-3

Une structure horizontale élimine les barrières entre votre travail et vos clients. N'importe quelle société vous dira que « le client est roi ». Sauf qu'ici, cette phrase a vraiment un sens. Il n'y a aucune barrière administrative pour vous empêcher de comprendre par vous-même ce que souhaite le client et de lui fournir.

Si vous vous dites « mince alors, c'est une énorme responsabilité », vous avez raison. Et voilà pourquoi le recrutement est la chose la plus importante que vous aurez à faire chez Valve (voir « Recrutement », page 43). Chaque fois que vous ferez passer un entretien à un employé potentiel, vous devrez non seulement vous demander s'il est talentueux ou apte à travailler en équipe mais également s'il est capable de diriger (littéralement) la société, parce que c'est ce qu'il aura à faire.

* See Page 18, Fig 2-2

Pourquoi votre bureau a-t-il des roulettes ? Au-delà de la fonction mécanique, ces roulettes vous permettront d'optimiser la valeur ajoutée que vous apportez à l'entreprise.

Vous verrez de nombreuses personnes se déplacer ; parfois, des équipes entières déplaceront leurs bureaux pour se regrouper. Aucune structure organisationnelle ne vous empêche de vous rapprocher des personnes que vous pourriez aider ou qui pourraient vous aider le plus.

En fait, tout le monde se déplace constamment dans la société, ce qui rend les gens difficiles à localiser. Heureusement, il y a **http://user** (allez y faire un tour !) : nous déterminons votre position selon la prise à laquelle est branché votre ordinateur. Utilisez ce site pour visualiser une carte indiquant la localisation actuelle de chaque personne.



2

Prendre vos marques

Votre premier mois

Ça y est ! Vous avez décidé de l'endroit où installer votre bureau. Vous savez où est la machine à café. Vous êtes même à peu près certain de connaître le nom du type, là-bas. Vous avez fini de paniquer. En fait, vous êtes prêt à venir au boulot ce matin, aiguiser les crayons, allumer l'ordinateur. Oui mais... et après ?

La partie suivante vous aidera à savoir sur quoi travailler. Vous apprendrez comment fonctionnent les projets, comment les cabales travaillent et comment les produits voient le jour chez Valve.

Sur quoi travailler

Pourquoi dois-je choisir mes propres projets ?

Nous avons entendu que d'autres sociétés permettent à leurs employés d'allouer un pourcentage de leur temps à des projets autogérés. Chez Valve, ce pourcentage est de 100.

Puisque la structure de Valve est plate, personne n'est assigné d'office à un projet donné : c'est à vous de décider sur quoi travailler après vous être posé les bonnes questions (nous y reviendrons). Les employés votent sur les projets avec leurs pieds (ou les roulettes de leur bureau). Les meilleurs projets sont ceux qui ont une valeur reconnue ; ils se peuplent rapidement. Cela signifie que les efforts de recrutement en interne sont constants.

Si vous travaillez ici, ça signifie que vous êtes pertinent dans votre travail. Vos collègues vont sans doute tout faire pour vous pousser à collaborer avec eux sur leurs projets, mais c'est vous qui devrez prendre la décision. Il y a fort à parier que face à des demandes de toutes parts, vous repenserez avec tendresse à votre ancien patron.

Mais comment décider sur quoi travailler ?

Le choix des projets sera la partie la plus compliquée de votre travail chez Valve. C'est parce que, comme vous l'avez découvert maintenant, vous n'avez pas été engagé pour remplir une position spécifique. Vous avez été engagé pour garder l'œil ouvert et déterminer quel est le travail le plus important que vous pourriez faire. À la fin d'un projet, vous terminerez peut-être dans un domaine en dehors de votre champ d'expertise d'origine.

Il n'y a pas de règles concernant le choix d'un projet ou d'une tâche chez Valve, mais il est important de répondre à des questions comme celles-ci :

- De tous les projets en cours, quelle est la chose la plus importante sur laquelle je pourrais travailler ?
- Quel projet aura le plus grand impact direct sur nos clients ? À quel point le travail que j'aurai effectué leur sera-t-il bénéfique ?
- Y a-t-il une tâche qui doit être faite et qui ne l'est pas ? Qu'est-ce qui est intéressant ? Qu'est-ce qui est gratifiant ? Quel projet profitera au mieux de mon potentiel ?

Comment savoir quels projets sont en cours ?

Il y a bien des listes (projets en cours, etc.) mais la meilleure solution est encore de demander aux gens autour de vous. À qui vous voulez. Vous découvrirez ainsi ce qui se passe dans la société et vos collègues en sauront également plus sur vous. De nombreuses personnes chez Valve veulent savoir ce qui vous intéresse, ce pour quoi vous êtes doué, ce qui vous inquiète, ce dans quoi vous avez de l'expérience, et ainsi de suite. Et pour faire passer le mot, le mieux est encore de partager tout ça avec les autres. Par conséquent, pendant que vous vous familiarisez avec les projets, vous diffusez également votre propre statut auprès des personnes appropriées.

Vous avez une idée pour modifier la façon dont est diffusé le statut de la société ou des projets en interne ? Excellent. Foncez. Pendant ce temps, la chaise à côté du bureau de n'importe quel employé est toujours libre, alors n'hésitez pas à vous y installer régulièrement.

Jump on a team that's shipping!

Objectifs à court terme et à long terme

Parce que chacun d'entre nous est responsable de ses priorités, parce que nous sommes consciencieux et soucieux de notre valeur en tant qu'individus, nous avons tendance à être attirés par les projets importants avec un retour prévisible et mesurable pour la société. Si une opportunité commerciale évidente à court terme se présente, nous voulons tous en profiter. De même, lorsque nous devons faire face à un problème ou à une menace dont le coût est clairement chiffré, il est difficile de ne pas s'en occuper immédiatement.

On peut croire que c'est une bonne chose, et c'est souvent le cas, mais il y a néanmoins des perspectives qu'il ne faut pas perdre de vue. En particulier, si nous ne sommes pas attentifs, cette tendance peut nous amener à courir entre les opportunités à court terme et les menaces : nous devenons réactifs plutôt que proactifs.

Notre manque de structure traditionnelle s'accompagne donc d'une importante responsabilité. C'est à nous tous de faire des efforts pour nous concentrer sur ce que nous considérons comme les objectifs à long terme pour la société.

Une personne employée dans la société depuis un certain temps m'a demandé de travailler sur le projet X. Que dois-je faire ?

La bonne réponse est de vous demander si vos collègues ont raison ou pas. Élargissez la conversation. Accrochez-vous à vos objectifs si vous êtes persuadé qu'ils sont justes. Vérifiez vos hypothèses. Impliquez d'autres personnes. Écoutez. Ne présupposez pas qu'une personne est l'autorité quelconque qui puisse vous empêcher d'accomplir ce que vous avez décidé. Il n'a pas cette autorité, mais il dispose certainement d'une expérience qui vous sera utile, d'informations que vous n'aviez pas ou bien d'une façon originale de voir les choses. Lorsque vous envisagez le résultat, n'oubliez jamais que le seul responsable, c'est vous. Et que les clients de Valve sont vos seuls patrons. Agissez dans leur intérêt.

Quel que soit le groupe dans lequel vous êtes, que vous soyez dans l'administration de serveurs Steam, que vous traduisiez des articles pour le support ou que vous conceviez le 10000ème chapeau pour Team Fortress 2, cette réflexion vous concerne.

Il y a de nombreuses histoires sur les décisions unilatérales de Gabe, comme par exemple lorsqu'il a engagé toute l'équipe de *Portal 1* instantanément après une moitié de réunion. Bien qu'il existe effectivement des exemples couronnés de succès comme celui-ci, ce n'est pas la norme chez Valve. Si c'était le cas, Valve se résumerait à Gabe ou à un cadre lambda qui prendrait les décisions importantes pour nous. Gabe est le premier à dire qu'il n'a pas raison assez souvent pour que nous opérions comme ça. Ses décisions et demandes sont sujettes à un examen aussi sceptique et impartial que pour quiconque. Bref, s'il vous dit d'intégrer son couteau personnalisé favori dans *Counter-Strike*, vous avez le droit de l'envoyer paître.

Il est très important de saisir ce concept, c'est pourquoi nous allons y revenir plusieurs fois dans ce manuel.

Et pour tout ce que je n'ai pas le temps de faire ?

Dans cet environnement, il est possible de faire l'expérience d'un sentiment d'échec parce que chaque tâche sur laquelle vous décidez de travailler implique que des dizaines d'autres ne bénéficieront pas de votre attention. Faites-nous confiance, c'est normal.

Les opportunités sont nombreuses et il n'est pas possible de les satisfaire toutes en même temps. Il est en revanche important de pouvoir établir une priorité dans les travaux à réaliser.

Comment Valve décide sur quoi travailler ?

De la même manière que pour toutes les autres décisions : en attendant que quelqu'un prenne la décision que le moment est venu d'agir et organise le recrutement. Nous nous faisons mutuellement confiance et nous prenons ces décisions en commun. Nous avons à maintes reprises fait le constat qu'il s'agissait là de la meilleure façon de procéder.

Mais plutôt que de faire confiance à l'intelligence de chacun, nous remettons aussi constamment nos propres décisions en doute. Ainsi, lorsque nous nous retrouvons en territoire inconnu, les résultats ne sont pas toujours en accord avec nos prévisions (plus souvent que nous ne voulons l'admettre). Nous avons appris qu'il est alors crucial d'éviter autant que possible les idées préconçues, les théories infondées et les croyances populaires.

Cette remise en cause est une constante dans tous les services de notre entreprise, du recrutement à la vente de jeux sur Steam. Heureusement, Steam constitue une plateforme fantastique pour apprendre les ficelles du domaine. En tant que plateforme/service de divertissement pour les clients, c'est également un moyen de communication permanent entre eux et nous.

Accepter les truismes des ventes, du marketing, des régionalismes, des saisons, d'Internet, des habitudes d'achat, de la conception de jeux, de l'économie, du recrutement, etc. s'est souvent révélé être une erreur. Nous avons appris que toute action a intérêt à être mesurable et analysable en termes de résultats.

Le recrutement peut être un processus difficile à manier et à mesurer. Bien que nous ayons toujours essayé d'être aussi rationnels que possible dans notre mode de recrutement, nous avons constaté au fil des ans qu'il y avait une nette marge d'amélioration dans notre approche. Nous avons fait de grands progrès dans la prévisibilité, la mesurabilité et l'analyse de notre recrutement. Un processus considéré par beaucoup comme une forme d'art en raison des rapports personnels, humains, linguistiques et des nuances qui laissent suffisamment de place à une bonne dose de science. Nous ne faisons pas encore tout faire par des robots, cela dit nous... *(voir « Recrutement » page 43)*.

Puis-je être impliqué la prochaine fois que Valve décide X ?

Oui. Il n'y a pas de cabale qui prend des décisions en secret. Quel que soit le projet, vous êtes déjà invité à y participer. Tout ce que vous avez à faire est de (1) commencer à travailler dessus, ou (2) en parler aux gens que vous pensez impliqués dans le projet pour trouver comment apporter le plus de valeur. Vous serez accueilli sans processus d'approbation ni liste d'attente. Au contraire : il est de votre devoir de vous positionner là où vous pensez qu'est votre place.

Les équipes, les horaires et le bureau

Cabales

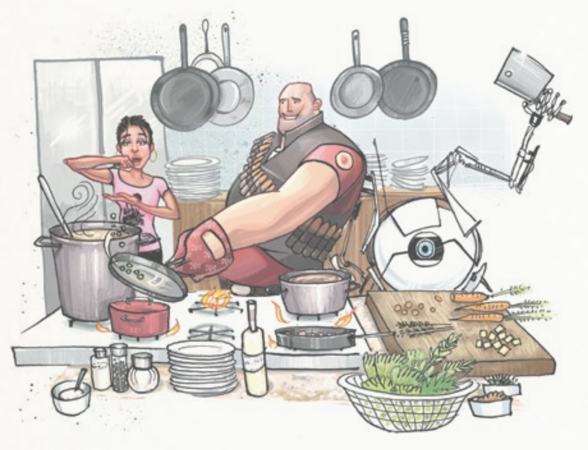


Fig. 2-1

Les cabales sont tout simplement des équipes de projet multi-disciplinaires. Nous nous organisons en groupes temporaires depuis les premiers jours de Valve, afin de finaliser un produit ou une fonctionnalité d'envergure. Comme tout autre groupe ou effort dans la société, elles se forment de façon organique : chacun est libre de la rejoindre selon qu'il considère le travail du groupe assez important pour y participer.

Comme référence, lire l'article sur les cabales par Ken Birdwell. Il décrit comment sont formées les cabales et ce qu'elles signifient pour nous depuis le début : **http://tinyurl.com/ygam86p**.

Chefs d'équipe

Souvent, quelqu'un prend naturellement le rôle de « chef » pour un projet. Il ne s'agit pas d'un rôle de responsable traditionnel ; la plupart du temps, il a plutôt une fonction d'information et de validation. Il a le projet entier dans la tête et les autres peuvent donc faire appel à lui comme ressource afin de valider leurs propres décisions. Les chefs d'équipe sont au service de l'équipe dont ils constituent aussi le centre.

La structure est une éventualité

Les équipes de projet ont souvent une structure interne créée de façon temporaire pour correspondre aux besoins du groupe. Bien que les employés de Valve n'aient pas de description fixe de leurs tâches ni de limites à leurs responsabilités, ils ont au jour le jour une vision claire de ce en quoi consiste leur travail. Avec leurs collègues, ils créent une répartition des tâches qui correspond aux objectifs du groupe. Cette répartition change en même temps que les besoins, mais la structure temporaire fournit une compréhension commune de ce que l'on est en droit d'attendre des autres. Si quelqu'un change de groupe ou si une équipe change ses priorités, chaque personne peut endosser un rôle complètement différent en fonction des nouveaux besoins.

Valve n'est pas opposé à toutes les structures organisationnelles – elles prennent d'ailleurs de nombreuses formes temporaires – mais les problèmes surviennent lorsque la hiérarchie ou des divisions codifiées du travail n'ont pas été

mises en place par les membres du groupe, ou lorsque ces structures persistent pour de longues périodes. Nous croyons qu'elles servent alors leurs propres intérêts plutôt que ceux des clients de Valve : la hiérarchie renforce peu à peu sa propre structure en engageant des gens adaptés à sa forme, qui remplissent des rôles de subordonnés. Ses membres sont également incités à adopter des attitudes contre-productives en tirant parti de la structure de pouvoir plutôt que de se concentrer simplement sur la meilleure valeur à fournir au client.

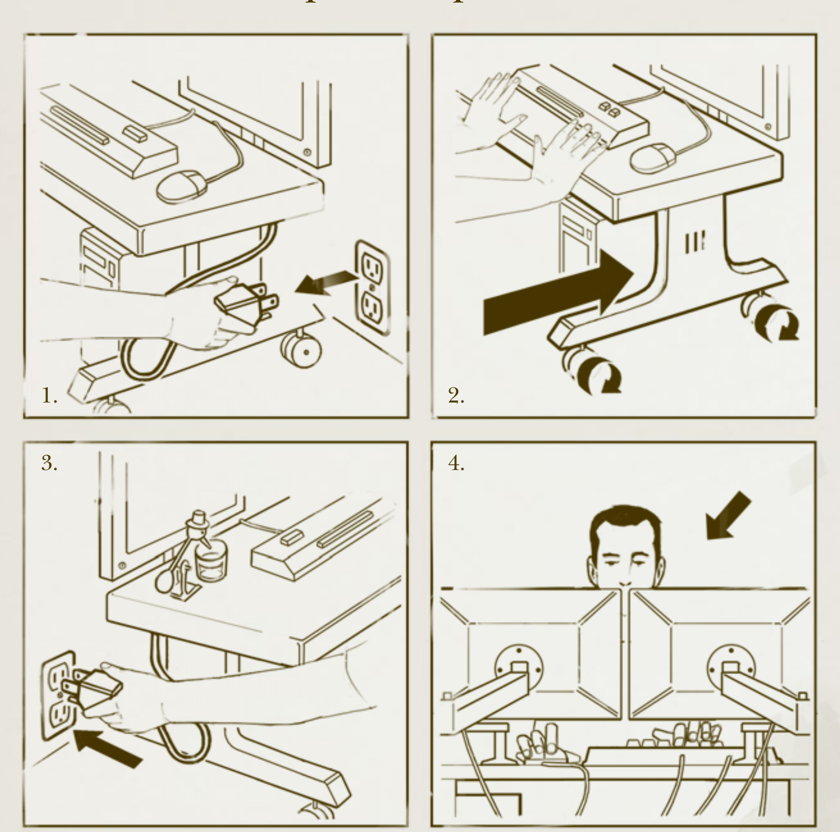
Horaires

Bien que les gens choisissent occasionnellement de faire des heures supplémentaires lorsqu'un gros projet doit être bouclé, les heures supplémentaires à répétition indiquent généralement un échec dans la planification ou dans la communication. Lorsque cela se produit chez Valve, c'est un indice que quelque chose doit être réévalué et corrigé. Si, en regardant autour de vous, vous remarquez avec surprise que personne ne croule sous le travail (le fameux « crunch mode »), c'est pour une raison simple. Notre priorité est encore et toujours le recrutement de bons éléments, or nous voulons leur donner l'envie de rester ; ce qui passe par un bon équilibre entre leur travail, leur vie de famille et toutes les autres choses importantes dans la vie.

Si vous travaillez de nombreuses heures ou que vous ne vous sentez pas équilibré, signalez-le à la personne que vous

(Suite page 19)

Fig. 2-2 Méthode pour déplacer votre bureau



étape 1. Débrancher les câbles du mur
étape 2. Déplacer votre bureau
étape 3. Rebrancher les câbles dans le mur
étape 4. Reprendre le travail

Chronologie de Valve

1996

VALVE®



Valve est créé à Kirkland dans l'État de Washington par Gabe Newell et Mike Harrington.

Les statuts de l'entreprise sont signés le jour du mariage de Gabe.

Valve acquiert la licence du moteur Quake auprès de id Software.

Début de la production d'un certain ***Half-Life (HL)***.

Début de la production du deuxième jeu de Valve, ***Prospero***.

Valve recrute et engage deux équipes de jeu, dont le premier employé international venu du Royaume-Uni.



1997



Gabe promet que si ***HL*** devient le jeu le plus vendu, la société enverra tout le monde en vacances.

Après une évaluation interne, ***HL*** n'est pas considéré assez abouti pour être édité.

L'équipe ***HL*** retourne à la case conception et reprend quasiment tout depuis le début.

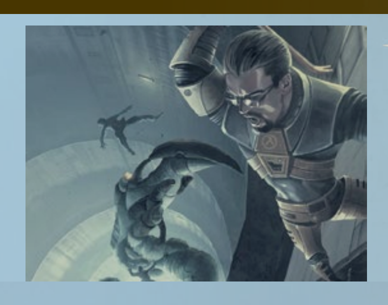
Prospero est définitivement annulé.

1998



Sortie de la démo OEM ***Half-Life: Day One***.

Sorti en démo et distribué avec la carte graphique Voodoo Banshee, la version OEM se propage bien au-delà de son public cible. Valve se rend compte du niveau des attentes pour le jeu complet.



Sortie de ***Half-Life.***



Suite à un certain accident à Black Mesa, le monde ne sera plus jamais le même.

Acquisition de TeamFortress Software Pty. Ltd.

Les créateurs de ***Team Fortress (TF)*** rejoignent Valve et commencent à travailler sur ***Team Fortress Classic***.

Premières vacances pour toute la société à Cabo San Lucas, au Mexique.
Nombre d'employés : **30**
Nombre d'enfants : **0**

1999

Valve prend pour habitude de soutenir les meilleurs mods et parfois de les acquérir.

Half-Life: Opposing Force arrive sur le marché.

Cette extension suit les événements de Black Mesa du point de vue d'un soldat participant à l'invasion.

Team Fortress Classic arrive sur le marché.

2000

Mike Harrington dissout à l'amiable son partenariat avec Gabe Newell, laissant ce dernier seul directeur de Valve Corporation.

Counter-Strike (CS) arrive sur le marché.

Ricochet arrive sur le marché.

Robin Walker montre aux moddeurs comment créer un jeu rapidement et facilement avec le kit de développement de Valve.

2001

CS devient vite le jeu d'action en ligne numéro 1 dans le monde.

Half-Life: Deathmatch Classic arrive sur le marché.

Half-Life: Blue Shift arrive sur le marché.

2002



Valve dépasse la capacité de ses bureaux de Kirkland et déménage dans le centre-ville de Bellevue (État de Washington).

Steam est annoncé à la GDC.

Via Steam, Valve offre aux éditeurs tiers et aux indépendants une nouvelle suite d'outils et de services, développés à l'origine pour ses propres jeux comme ***HL*** et ***CS***.

Valve Anti-Cheat (VAC) arrive sur le marché.

Dans un monde où des légions de tricheurs dans les jeux sur Internet ruinent l'expérience de jeu des clients, Valve a pris les choses en main pour régler le problème.

2003

Vol du code source de ***Half-Life 2 (HL2)***.

Un pirate infiltre le réseau de Valve pour voler et distribuer le code source de ***HL2***, toujours en production.

Des années de spéculations concernant le Boréalis et la base Kraken commencent...

Steam arrive sur le marché.



CS arrive sur le marché en tant que premier titre de Valve sur Xbox.

Day of Defeat arrive sur le marché.

Un mod populaire obtient le soutien total de Valve et devient l'un de ses produits phares.



2004

Le moteur de jeu Source est dévoilé.



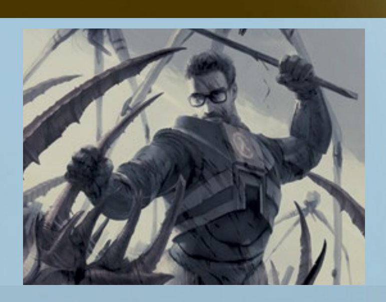
Half-Life 2 (HL2) arrive sur le marché.

Premier aperçu (légal) du moteur Source, ainsi que du jeu qu'il propulse : ***HL2***.

HL2 est le premier jeu à la fois disponible sur Steam et dans les points de vente traditionnels.

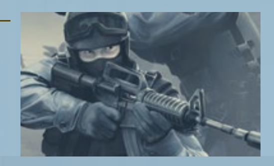


HL2 est également le deuxième titre de Valve sur Xbox.



Counter-Strike: Source (CSS) arrive sur le marché.

C'est le fruit d'années de travail sur le nouveau moteur de jeu Source.



Counter-Strike: Condition Zero arrive sur le marché.

Half-Life: Source arrive sur le marché.

Le ***HL*** d'origine s'offre un lifting graphique.

2005

Les premiers jeux tiers sont en vente sur Steam.

Plaque tournante de la distribution dématérialisée, Steam offre aux développeurs PC une alternative aux points de vente de jeux physiques.

Half-Life 2: Lost Coast (démo technique) est disponible.

Inclut pour la première fois les célèbres commentaires des développeurs de Valve.



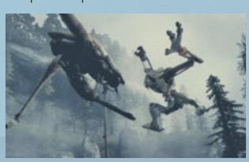
Day of Defeat: Source arrive sur le marché.

Valve engage six étudiants du DigiPen Institute of Technology après avoir vu leur démo du jeu Narbacular Drop.

2006

Half-Life 2: Episode One arrive sur le marché.

La première expérience de Valve en matière de narration épisodique.



Half-Life Deathmatch: Source arrive sur le marché.

2007



The Orange Box est disponible avec deux titres plus anciens et trois nouveaux produits :



Team Fortress 2 (TF2), la suite tant attendue du classique multijoueur.

Half Life 2: Episode Two, qui fixe la barre encore plus haut en matière de narration émotionnelle.

Portal, qui récolte un plébiscite aussi immédiat qu'unanime.

Steam Community arrive sur le marché avec la première vague de fonctionnalités conçues pour aider les amis à se retrouver et à socialiser via la plateforme Steam.

Steam atteint 15 millions d'utilisateurs actifs, jouant à plus de 200 jeux.

2008

Left 4 Dead arrive sur le marché.

Steamworks est dévoilé : les outils commerciaux et techniques de la plateforme Steam deviennent accessibles gratuitement aux développeurs tiers.

Steam atteint les 20 millions d'utilisateurs et plus de 500 jeux.

TF2 bénéficie d'améliorations majeures pour les personnages Medic, Pyro et Heavy.

Ces mises à jour sont distribuées via Steam à tous les clients de ***TF2***.

2009



LEFT 4 DEAD 2 arrive sur le marché.

Le nombre de préventes dépasse tout ceux des autres jeux Valve.

Steam commercialise son premier contenu téléchargeable pour le jeu indépendant *The Maw*.

Steam Cloud permet de stocker en ligne, avec une parfaite intégration aux jeux, des fichiers de tous types : sauvegardes, fichiers de configuration, etc.

Steam atteint les 25 millions d'utilisateurs et plus de 1000 jeux.

TF2 publie la mise à jour *The Sniper vs Spy*, suivie par WAR!

Après cette sortie, le nombre de mises à jour de ***TF2*** augmente rapidement : plus de 280 à ce jour.

TF2 commercialise son premier chapeau.



2010



Valve déménage dans des bureaux plus grands à Bellevue, dans l'État de Washington.

Valve annonce que Steam et Source seront disponibles pour Macintosh.



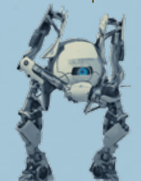
Valve annonce que ***Portal 2*** sortira en 2011.



Valve commence le développement de ***Dota 2***.

2011

Portal 2 fait ses débuts sur de multiples plateformes avec une critique unanime.



Dota 2 fait ses débuts à la gamescom de Cologne, en Allemagne, avec le premier championnat annuel de ***Dota 2***.



2012

Le 44e employé international de Valve entre aux États-Unis, depuis l'Allemagne cette fois.



En 2012, Valve se rend à Hawaï pour les 10e vacances de la société.
Nombre d'employés : **293**
Nombre d'enfants : **185**

Q1 : le manuel pour les nouveaux employés sort des rotatives.



Et ensuite ? À vous de nous dire...

pensez la plus à même de vous aider. Dina adore forcer les gens à prendre des vacances, alors commencez par aller la voir.

Le bureau

Parfois, le quotidien du bureau peut sembler trop beau pour être vrai. Si vous vous retrouvez à marcher dans le hall un matin avec un bol de fruits frais et un bon café pour déposer votre linge sale avant de vous rendre dans l'une des salles de massage, ne paniquez pas : toutes ces choses sont là pour que vous vous en serviez. Personne ne vous jugera parce que vous les utilisez. Détendez-vous ! Et si en revenant de votre massage, vous avez envie de faire une partie de fléchettes ou d'aller vous entraîner à la salle de sport, ce n'est pas le signe que la société va s'écrouler comme une start-up de la fin des années 90. Par contre, si jamais nous commençons à servir le caviar à la louche, à ce moment là, il faudra commencer à s'inquiéter : ce serait le signe que quelque chose ne tourne pas rond.

Risques

Et si je me plante ?

Personne n'a jamais été renvoyé de Valve pour avoir fait une erreur. Ça n'aurait aucun sens pour nous de fonctionner de cette façon. Laisser la possibilité d'échouer est une des caractéristiques importantes de la société. Nous ne pourrions pas avoir des attentes aussi élevées de nos employés si nous les pénalisions à la moindre erreur. Même les erreurs qui coûtent cher ou celles qui aboutissent à des échecs publics sont considérées comme des opportunités d'apprentissage. Il est toujours possible de réparer les erreurs ou de les rattraper.

Se tromper est un excellent moyen d'établir que vos suppositions étaient inexactes ou que votre vision du monde était un peu faussée. Tant que vous mettez à jour votre façon d'opérer et que vous procédez à une réévaluation de vos perspectives, vous avez la bonne réaction. Cherchez des moyens de tester vos convictions. N'ayez jamais peur de faire une expérience ou de récolter davantage de données.

Il est toujours utile de faire des prévisions et d'anticiper les conséquences fâcheuses. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui va se passer si j'ai raison ? ». Demandez-vous : « Qu'est-ce qui va se passer si j'ai tort ? ». Puis demandez-vous : « Qu'est-ce qu'il se passe ? ». Si quelque chose de totalement imprévu se produit, essayez de comprendre pourquoi.

Cela dit, il y a aussi de mauvaises façons d'échouer. Répéter la même erreur encore et encore en est une. Ne pas écouter les clients ou les collègues après un échec en est une autre. Ne faites pas l'impasse sur ces signes surtout lorsqu'ils vous donnent tort.



Fig. 2-3

Fig. 2-4 Méthodes pour savoir ce qui se passe



Étape 1. Parler à quelqu'un pendant une réunion
Étape 2. Parler à quelqu'un dans l'ascenseur
Étape 3. Parler à quelqu'un dans la cuisine
Étape 4. Parler à quelqu'un dans les toilettes

Et si jamais TOUT LE MONDE se plante ?



Fig. 2-5

Si chaque employé prend des décisions de façon autonome, comment éviter le chaos ? Comment s'assurer que la société avance dans la bonne direction ? Lorsque tout le monde se partage le volant, il semble naturel d'avoir peur que l'un d'entre nous ne conduise la société dans le gouffre.

Avec le temps, nous avons appris que notre capacité collective à relever les défis, à tirer parti des opportunités et à répondre aux menaces est bien plus grande lorsque la responsabilité est partagée aussi largement que possible. C'est-à-dire entre chaque collaborateur.

Nous sommes tous co-responsables de notre relation à long terme avec nos clients. Ils nous regardent parfois faire des erreurs en direct. Parfois, ils sont en colère contre nous.

Mais parce qu'ils savent que nous avons leurs intérêts à cœur, ils ont confiance en notre capacité à réparer ces erreurs et qu'il ne s'agit nullement de tirer un avantage à leur détriment.

3

Comment je m'en sors ?

Vos collègues et vos performances

Nous avons deux méthodes formalisées d'évaluation : les rapports des collègues et l'évaluation comparative. Les rapports des collègues servent à aider chacun à s'épanouir et à contribuer au mieux à la société. L'évaluation comparative est utilisée essentiellement pour fixer les rémunérations. Ces deux processus sont basées sur des informations fournies par vous-même et vos collègues.

Rapports des collègues

Nous avons tous besoin de retours sur nos performances pour nous améliorer et pour savoir que nous ne sommes pas en situation d'échec. Une fois par an, nous faisons donc tous des commentaires aux autres sur notre travail. En dehors de ces rapports formalisés entre collègues, nous vous encourageons à demander l'avis de vos collègues dès que vous le jugez nécessaire.

Nous avons développé un protocole pour fournir des commentaires aux autres : un panel désigné (qui change chaque fois) demande à chaque collaborateur avec qui il a travaillé depuis le dernier rapport et comment était son expérience de travail avec chaque personne. Le but de ces retours est de fournir aux collaborateurs des informations qui les aideront à grandir. En d'autres termes, les meilleur rapports sont ceux qui sont directifs et prescrivent des pistes d'action à suivre par les personnes concernées.

Les rapports sont ensuite regroupés, assemblés, rendus anonymes puis distribués à chacun. Rendre les rapports anonymes possède des avantages et des inconvénients, mais nous pensons que c'est la meilleure façon de transmettre les informations les plus utiles à chaque personne. Il n'y a aucune raison de garder vos commentaires pour vous jusqu'à la période des rapports si vous avez envie de les communiquer plus tôt. En fait, c'est bien mieux si vous le faites régulièrement, et en dehors des restrictions des rapports officiels.

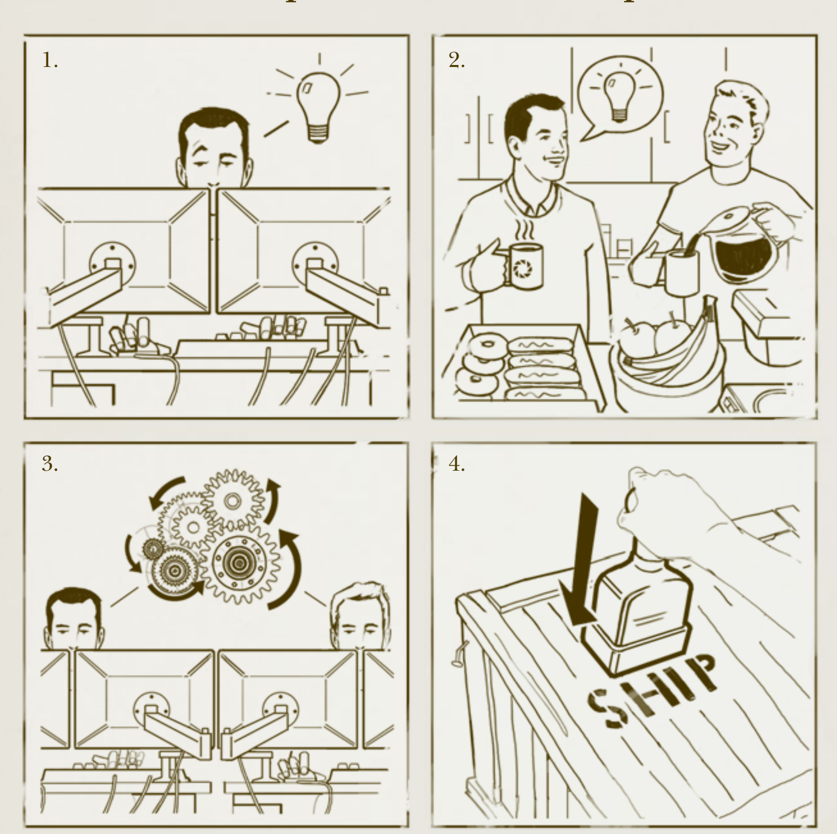
Lorsque vous livrez vos commentaires sur vos collègues, il est utile de garder à l'esprit les catégories utilisées lors de l'évaluation comparative parce qu'elles mesurent concrètement la valeur que vous donnez à chaque personne.

Évaluation comparative (et rémunération)

Notre deuxième évaluation annuelle est un classement comparatif entre collègues. À la différence des rapports des collègues, qui génèrent des informations sur chaque individu, l'évaluation comparative permet de déterminer qui fournit le plus de valeur dans la société et ainsi d'ajuster la rémunération de chacun pour être à la mesure de sa véritable valeur.

Les salaires de Valve sont supérieurs aux normes du secteur. Notre rentabilité par employé est plus élevée que celle de Google, d'Amazon ou de Microsoft et nous croyons fermement que la bonne chose à faire dans ce cas-là est de reverser un maximum d'argent à chaque employé. Valve n'est pas gagnant si vous gagnez moins que ce que vous générez.

Fig. 3-1 Méthode pour travailler sans patron



Étape 1. Avoir une idée lumineuse
Étape 2. En parler à un collègue
Étape 3. Travailler dessus ensemble
Étape 4. Finaliser le produit !

Et à terme, les gens qui travaillent ici ne sont pas gagnants non plus s'ils sont payés plus que ce qu'ils génèrent.

L'objectif de Valve est de vous rémunérer « correctement ». Nous avons tendance à être très flexibles avec les nouveaux employés qui rejoignent la société, à écouter leurs demandes en termes de salaire et à faire ce que nous pouvons pour eux. Avec le temps, les rémunérations sont ajustées pour correspondre aux évaluations internes des employés par les collègues. C'est ce que nous voulons dire par « correct » : payer quelqu'un à sa juste valeur, déterminée du mieux possible en fonction de l'opinion de ses collègues.

Si vous pensez que votre rémunération n'est pas adaptée au travail que vous fournissez, alors vous devriez en parler à quelqu'un. Chez Valve, ces conversations sont étonnamment simples et faciles. Les ajustements des rémunérations ont lieu dans le cadre du processus décrit ici, mais en cas de problème, il est toujours judicieux d'en discuter. Si vous commencez à vous focaliser sur votre rémunération sans aucune information extérieure concernant la façon dont elle est fixée, vous avez tout à y perdre et Valve aussi.

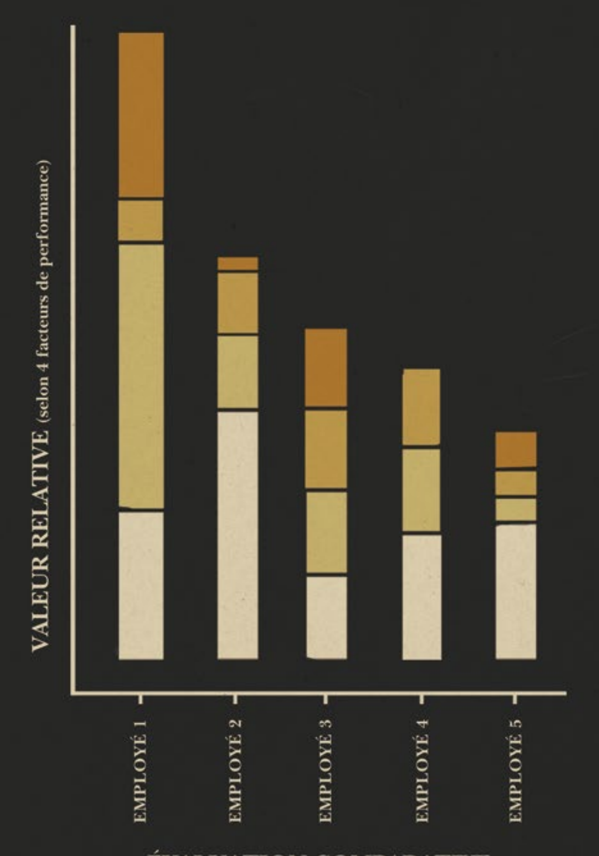
L'objectivité de ce processus est de la plus haute importance pour Valve. Nous croyons que nos collègues sont les plus aptes à juger de nos performances individuelles. Notre structure horizontale élimine certains des partis pris qui seraient présents dans tout autre système d'évaluation. Notre processus d'évaluation comparative a pour vocation d'éliminer autant que possible ceux restants.

Il est demandé à chaque groupe de projet/produit de classer ses propres membres. Il n'est pas demandé aux gens de se classer eux-mêmes. Nous divisons les groupes en petites entités et chaque entité classe le reste de ses collègues. Le classement est basé sur les 4 facteurs suivants :

1. Niveau de compétences/capacités techniques
Quel est le degré de difficulté et le genre de problèmes que vous arrivez à résoudre ? À quel point le problème qui peut vous être confié est-il important/crucial ? Possédez-vous une compétence unique (dans la société ? dans le secteur ?). Êtez-vous capable de résoudre un certain type de problème, d'avoir une capacité artistique originale, de contribuer à la conception, à l'écriture, à la bande sonore, etc. ?

2. Productivité/rendement
Quelle quantité de travail avez-vous produit (pas nécessairement délivré aux clients)? Travailler un nombre d'heures important est souvent lié à un manque de productivité et peut parfois dénoter une forme d'inefficacité. Il est plus utile de maintenir un équilibre entre le travail et la vie privée et d'utiliser le temps au bureau de manière efficace plutôt que de travailler en permanence.





L'évaluation comparative prend en considération quatre catégories de valeur, sans ordre spécifique : Niveau de compétences/capacités techniques, Productivité/rendement, Contribution au groupe et Contribution au produit.
Ces catégories sont toutes de valeur équivalente pour Valve, mais chaque individu fournit une combinaison différente.

Fig. 3-2

3. Contribution au groupe

Quel est votre niveau de contribution aux processus du studio, dans l'intégration de nouvelles personnes à l'équipe, dans l'amélioration des flux du travail, dans l'aide apportée à l'efficacité de vos collègues ou dans la conception d'outils utilisés par les autres ? En général, une contribution au groupe ponctionne votre contribution personnelle. Prendre les commandes et endosser un rôle de meneur peut être une bonne chose pour votre score de contribution au groupe, mais un meneur n'est pas garanti d'avoir un meilleur classement de performance. C'est juste un rôle qu'on peut adopter de façon ponctuelle.

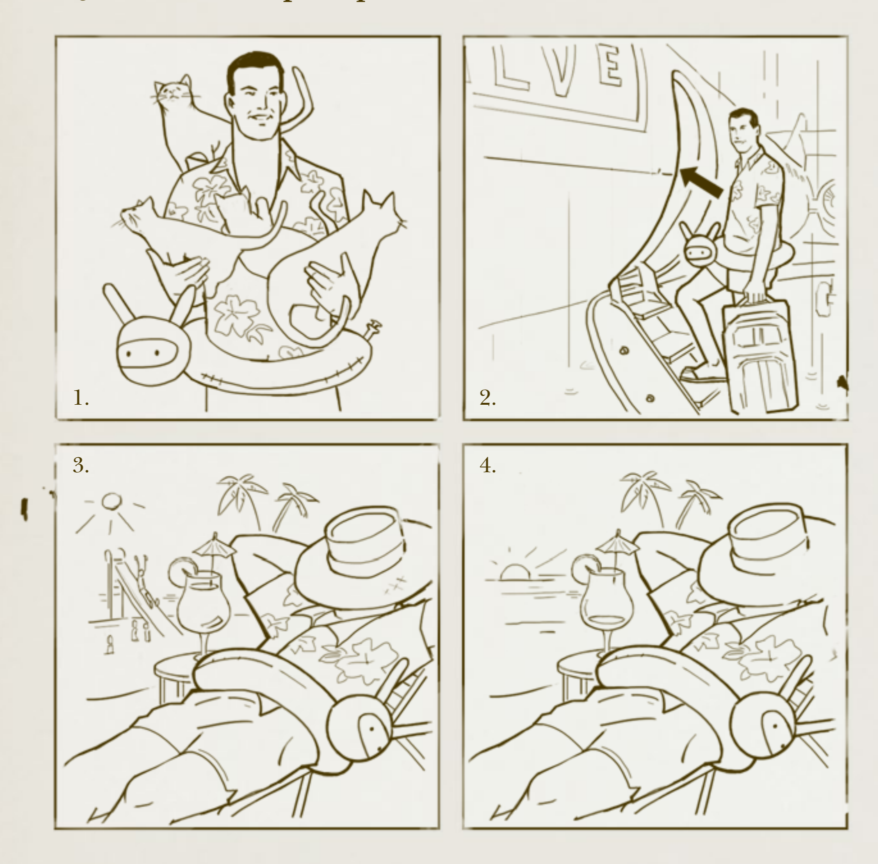
4. Contribution au produit

Quelle est l'étendue de votre contribution dépassant le cadre de vos attributions ? Quelle est la part de votre contribution dans l'ensemble du produit fini ? Quelle est votre influence dans l'évaluation des priorités et votre capacité à attirer les resources fournies pas vos collègues ? Avez-vous un bonne capacité à prédire ce que sera la réaction des clients en fonction de nos décisions ? Cette catégorie inclut aussi les compétences de testeur ou encore des bugs trouvés pendant la phase de finalisation.

Ces catégories offrent un large éventail d'opportunités suscpetibles de vous aider à contribuer à la valeur de la société.

Une fois que le classement intra-groupe est terminé, les informations sont regroupées à l'échelle de la société. Nous ne détaillerons pas cette méthodologie ici. Il existe une page wiki sur les commentaires des collègues et l'évaluation comparative avec plus de détails sur chaque processus.

Fig. 3-3 Méthode pour partir en vacances avec la société



Étape 1. Trouver quelqu'un pour prendre soins des chats
Étape 2. Embarquer
Étape 3. Faire la sieste au bord de la piscine
Étape 4. Continuer votre sieste

4

Une société dont vous êtes le héros

Vos six premiers mois

Les problèmes pratiques sont maintenant derrière vous et vous ne voulez plus vous contenter d'être productif au jour le jour : vous êtes prêt à prendre en main votre avenir et de celui de Valve. Vous êtes maintenant aux commandes de l'évolution professionnelle et de la croissance de Valve. Voici quelques idées pour réussir.

Rôles



Fig. 4-1

À ce stade, vous avez pris conscience de la fluidité des rôles chez Valve. Traditionnellement, personne n'a véritablement de titre, ceci afin de nous affranchir des contraintes organisationnelles. Pour des raisons pratiques, il nous arrive de nous définir nous-même avec certains titres, fonctions ou appellations,

en particulier pour interagir plus facilement avec des personnes externes à la société.
Cependant, dans la société, nous endossons tous le rôle correspondant au travail qui nous attend. Nous sommes tous concepteurs. Nous pouvons ainsi remettre en question de façon mutuelle nos travaux et recruter des personnes pour nos projets. C'est à nous tous de déterminer ce qui est bon pour nos clients, de participer aux analyses, aux mesures, aux prédictions et aux évaluations.
Les crédits présents dans nos jeux représentent cette philosophie : il s'agit d'une simple liste de noms, triée par ordre alphabétique. C'est tout. C'était voulu lorsque nous avons sorti *Half-Life* et nous sommes fiers de perpétuer cette tradition encore aujourd'hui.

Avancement ou croissance

Puisque Valve n'a pas de structure hiérarchique, il peut être compliqué de comprendre comment vos projets de carrière s'insèrent dans tout cela. « Avant Valve, j'étais assistant technique stagiaire auprès du directeur de l'animation à Hollywood. J'avais prévu de devenir réalisateur dans les cinq ans. Comment suis-je censé continuer à avancer ici ? »

Travailler chez Valve offre une opportunité d'avancement de carrière extrêmement efficace et une croissance accélérée. C'est notamment l'occasion d'élargir votre champ de compétence

en dehors des contraintes classiques de carrière qui peuvent se présenter dans d'autres sociétés.

L'« échelle de croissance » s'adapte à vous. Elle adopte la vitesse exacte à laquelle vous progressez. Vous êtes responsable de votre parcours et vous pouvez à tout moment demander de l’aide à ceux autour de vous.



Fig. 4-2

Pour information, nous ne faisons pas habituellement de « développement » formel des employés (cours, mentorat). Cette méthode est rarement efficace pour les collaborateurs expérimentés. Nous croyons que les gens hautement performants s'améliorent généralement d'eux-mêmes.

La plupart des gens qui se plaisent chez Valve seront mieux positionnés après leur temps ici que s'ils l'avaient passé ailleurs.

Ajouter des cordes à votre arc

Les gens qui réussissent le mieux chez Valve sont à la fois (1) extrêmement doués dans de nombreux domaines et (2) des experts mondiaux dans une discipline spécifique *(voir « Profils en T » page 46)*. En raison de la diversité des talents ici chez Valve, il est souvent plus facile de s'améliorer dans des domaines qui ne vous sont pas familiers.

Ingénieurs : le code n'est que le commencement

Si vous avez été engagé en tant qu'ingénieur logiciel, vous êtes maintenant entouré d'un groupe multidisciplinaire d'experts dans toutes sortes de domaines, créatif, juridique, financier et même psychologique. La plupart de ces gens étant probablement assis chaque jour dans la même pièce que vous, autant dire que les opportunités d'apprentissage sont gigantesques. Tirez-en parti au maximum : plus vous en saurez sur la mécanique, le vocabulaire et l'analyse d'autres disciplines, plus vous prendrez de la valeur.

Non-ingénieurs : programmer ou être programmé

Le but premier de Valve est de fabriquer des logiciels. Évidemment, différentes disciplines font partie de ce processus de création, mais nous restons néanmoins une société centrée sur l'ingénierie. Le fait est que le cœur d'une entreprise logicielle reste l'écriture de code. Si votre expertise n'est pas de coder, alors chaque once d'énergie que vous mettrez à comprendre la partie de code de la création logicielle est à votre bénéfice et à celui de Valve. Vous n'avez pas besoin de devenir ingénieur et rien ne dit qu'un ingénieur a plus de valeur que vous ; mais élargir votre compréhension d'un domaine extrêmement technique n'est jamais une mauvaise idée. Vous augmenterez ainsi la qualité ou la quantité des éléments que vous pouvez « cerner », produisant de facto un impact sur les clients et sur votre valeur.

5

Valve grandit

Votre rôle le plus important

On pourrait penser, à la lecture des concepts avancés ci-dessus, que les choix pourraient convenir pour une petite start-up, mais pas pour une entreprise de plusieurs des centaines de personnes générant des milliards de dollars. Là est la question : le système s'adapte-t-il au changement d'échelle ?

Jusqu'ici la réponse est oui. Et nous croyons que si nous sommes prudents, il fonctionnera de mieux en mieux au fur et à mesure de notre croissance. Aussi contre-intuitif qu'il y paraisse, c'est pourtant la conséquence directe d'une stratégie de recrutement qui privilégie la qualité et l'ingéniosité. Réussir à faire fonctionner tout ceci est néanmoins compliqué.

Si nous commençons à engager des gens qui ne sont pas capables de prendre des décisions et qui ne sont pas autonomes, une bonne partie de ce qui est traité dans ce manuel cessera de fonctionner.

Nous constatons déjà que nous avons une marge de progrès importante dans la diffusion d'informations en interne *(voir « Quels sont les domaines dans lesquels Valve n'est* pas *bon ? », page 52)*.

D'un point de vue plus positif, notre rentabilité par employé a augmenté, donc de ce côté-là, l'augmentation d'échelle s'est faite correctement.

Notre taux de croissance en recrutement oscille depuis des années entre 10 % et 15 % par an. En 2010, cette croissance c'est accélérée mais seulement à hauteur de 20 %. En 2011, nous avons conservé ce rythme, notamment en raison d'une vague de recrutement pour le support.

Nous n'avons pas d'objectif de croissance. Nous prévoyons de continuer à engager les meilleurs candidats et de grandir aussi rapidement que possible en fonction des besoins de nos équipes existantes. N'ayant pas d'objectifs de croissance, seuls nos objectifs commerciaux comptent. Or nous sommes toujours libres de modifier ces objectifs en fonction de la vision à long terme du succès de notre société. Au final, nous continuons d'être gagnants en gardant la barre de recrutement très haut.

Recrutement

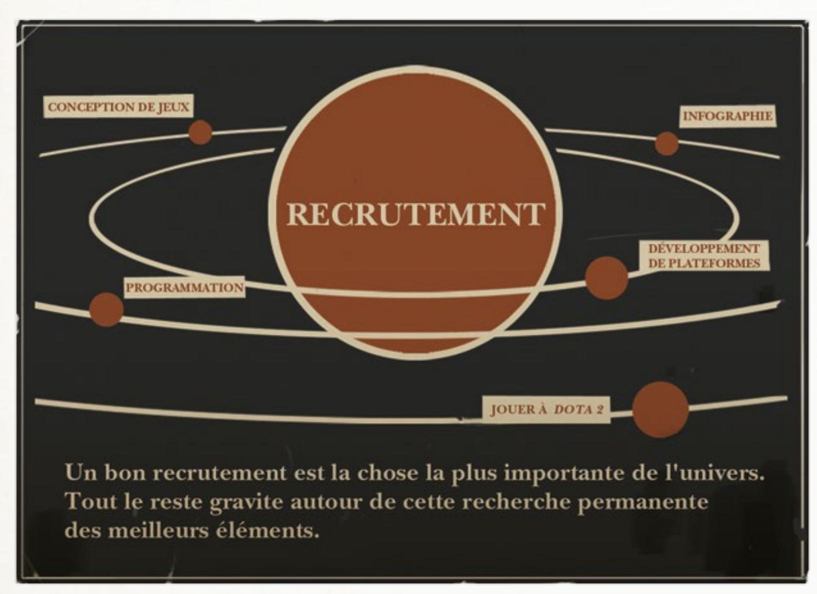


Fig. 5-1

Un recrutement réussi est la pierre angulaire de notre modèle. C'est notre oxygène.
Si vous travaillez sur le recrutement en participant à une série d'entretiens ou que vous innovez dans le domaine général du recrutement, tout le reste doit être considéré comme secondaire et doit être ignoré !

Quand vous êtes nouveau chez Valve, il est primordial de vous impliquer d'entrée dans le processus des entretiens d'embauche. Essayez d'être aux côtés de ceux qui le font depuis longtemps. D'une certaine manière, notre processus d'entretien est comparable à celui des autres sociétés. Nous avons cependant nos spécificités. Nous n'entrerons pas dans les détails dans ce manuel : demandez aux autres pour plus de détails et commencez à vous impliquer dans les séries d'entretiens.

Pourquoi un bon recrutement est-il primordial pour Valve ?

Chez Valve, l'ajout d'individus à l'organisation peut influencer notre succès bien plus que dans toute autre société,
en bien comme en mal. Puisqu'il n'y a pas de compartimentage des gens chez nous, l'ajout de personnes exceptionnelles



Faites venir vos amis. L'une des meilleures choses que vous pouvez faire en tant que nouvel employé, c'est de nous dire qui d'autre engager. En supposant que vous considérez que Valve est le meilleur endroit du monde où travailler, dites-nous qui sont les meilleurs du monde pour que nous puissions les faire venir ici. Si vous n’êtes pas encore convaincu, attendez six mois puis reposez-vous la question.

peut créer de la valeur dans la société toute entière. Ne pas engager telle ou telle personne particulièrement douée est probablement l'erreur la plus coûteuse que nous puissions faire.

En général, il est immédiatement évident si nous avons fait un bon recrutement ou pas. Cependant, comme nous n'avons pas les contrôles et rééquilibrages qui découlent d'une structure hiérarchique, il peut falloir un certain temps pour déterminer si une personne s'adapte bien ou pas. C'est l'un des inconvénients de notre structure organique : un mauvais recrutement peut causer beaucoup de dégâts et peut parfois ne pas être détecté à temps. Au final, ceux qui causent des problèmes finissent toujours par être écartés, mais le mal causé peut néanmoins être significatif.

Comment choisir les bons éléments à recruter ?

Le processus de recrutement expliqué en détail prendrait un manuel à lui seul. D'ailleurs, il faudrait certainement l'écrire. Il serait sans doute compliqué à formuler, car nous apprenons sans cesse des choses importantes sur le recrutement. En attendant, voici quelques questions à se poser lorsque nous évaluons les candidats :

- Est-ce que je souhaiterais avoir cette personne comme patron ?
- Cette personne serait-elle une "personne ressource" pour moi ?
- Et si cette personne se retrouvait chez nos concurrents ?

En général, nous accordons de la valeur aux employés hautement collaboratifs. En d'autres termes, les gens doués pour tout ce qui fait partie intégrante du travail collaboratif, les gens pouvant décomposer les problèmes à la volée tout en gardant les autres dans la boucle, les gens à la fois inventifs, itératifs, créatifs, loquaces et réactifs. Ces atouts sont bien plus importants que des connaissances spécifiques ou des capacités techniques dans des domaines très restreints. C'est pourquoi nous faisons souvent l'impasse sur les candidats qui sont, pour résumer, les « meilleurs » dans une seule discipline.

Mais ce n'est pas suffisant de dire qu'un candidat doit collaborer efficacement, nous nous référons aussi aux quatre mêmes facteurs sur lesquels nous nous basons pour évaluer les employés potentiels *(voir « Évaluation comparative » page 27)*.

Nous aimons les « profils en T ».

C'est-à-dire les gens à la fois polyvalents (hautement qualifiés dans un grand nombre de domaines, la barre supérieure du T) et aussi experts (parmi les meilleurs dans leur domaine, dans une discipline précise, la barre verticale du T).

Cette recette est importante pour le succès chez Valve. Nous faisons souvent l'impasse sur les gens qui sont très polyvalents mais sans expertise forte et vice versa. Un expert trop étroit aura des difficultés à collaborer. Un polyvalent pas assez spécialisé dans un domaine précis terminera hors du groupe, sans pouvoir réellement fournir de contribution individuelle.

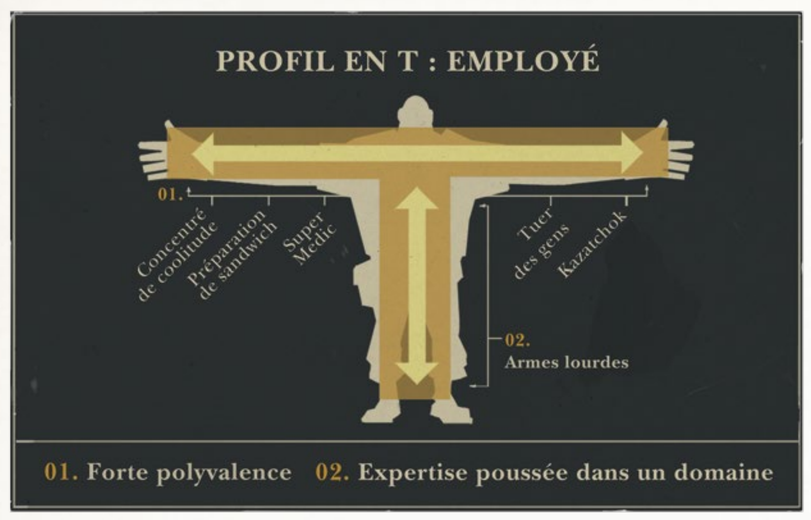


Fig. 5-2

Nous cherchons des éléments meilleurs que nous.
Sans contrôle, les gens ont tendance à engager des gens moins compétents qu'eux-mêmes. Les questions ci-dessus visent à nous dissuader de recruter des gens utiles mais moins performants que nous. Nous devrions recruter des gens meilleurs que nous, pas moins bons.

D'une certaine façon, engager des gens moins compétents est une réponse naturelle au fait d'avoir tant de travail à accomplir. Dans ces conditions, engager quelqu'un de capable « sans plus » semble (à court terme) plus malin que de n'engager personne. En réalité, c'est une grave erreur. Nous pouvons toujours avoir recours à des embauches temporaires pour nous aider dans les moments difficiles, mais nous ne devons jamais placer la barre plus bas.

L'autre raison pour laquelle les gens commencent à engager « moins bon » est d'ordre politique. Dans la plupart des organisations, il est bénéfique d'avoir une armée de gens qui travaillent pour vous. Pas chez Valve. Vous causeriez des dégâts à la société et vous vous encombreriez d'une mauvaise organisation. Bon courage !

Le recrutement est similaire pour toutes les disciplines.
Il n'y a pas de règles différentes pour les ingénieurs, artistes, animateurs et comptables. Certains détails divergent, comme les artistes et auteurs qui nous montrent leurs travaux avant de venir pour un entretien. Mais le processus d'entretien est fondamentalement le même peu importe à qui nous nous adressons.

« Avec une barre aussi haute, serais-je engagé aujourd'hui ? » C'est une bonne question. La réponse peut être négative, mais c'est une super nouvelle pour nous, et nous devrions tous fêter ça, parce que ça signifie que nous avançons dans la bonne direction. Tant que vous continuez à apporter de la valeur et à avoir du plaisir, le reste importe peu.

Q : Si cela fonctionne pour nous, pourquoi notre modèle n'est pas suivi par toutes les entreprises ?

R : Parce que c'est très difficile. Il faut d'emblée un dévouement au recrutement qui est très différent de la façon de procéder de la plupart des sociétés. Il faut aussi la discipline nécessaire pour rendre le concept de la société plus important que les objectifs commerciaux à court terme. Il faut enfin une grande quantité de liberté et une absence de pressions extérieures. L'autofinancement en est la clé. Avoir un fondateur assez confiant pour construire ce type d'environnement est effectivement très rare.

Ce mode de gestion est d'autant plus difficile qu'il impose une vigilance permanente. C'est un aller simple vers le désastre si les valeurs fondamentales ne sont pas respectées. Leur préservation implique que chacun, *a fortiori* ceux qui font partie de l'organisation depuis plus longtemps, s'impliquent totalement. Les « seniors » de la plupart des sociétés s'attendent à gagner en influence et/ou en revenus au fur et à mesure de leur progression dans la hiérarchie.

6

Épilogue

Quels sont les domaines dans lesquels Valve n'est *pas* bon ?

La structure de la société a des désavantages. Nous pensons en général qu'ils en valent le prix, mais il est à noter qu'il y a plusieurs choses dans lesquelles nous souhaiterions nous améliorer :

- Aider les nouveaux à trouver leur place. Nous avons écrit ce manuel pour aider mais, comme indiqué plus haut, un manuel ne peut pas tout faire.
- Encadrer les autres. Ne pas simplement aider les nouveaux à comprendre les choses, mais aider activement les autres à s'améliorer dans des domaines où ils ont besoin d'aide. Les rapports des collègues peuvent être utiles, mais ils ne peuvent pas tout résoudre.
- Diffuser les informations en interne.
- Trouver et recruter des gens dans de toutes nouvelles disciplines (économie, dessin industriel, etc.).
- Établir des prévisions sur plus que quelques mois.
- Nous passons à côté du recrutement pour les gens préférant une structure de travail plus traditionnelle.
  Là encore, c'est un problème qui découle de notre structure et que nous ne changerons pas, mais il faut le reconnaître comme une limitation imposée à nous-mêmes.

* See Diagram — 5, pg 5

Que se passe-t-il lorsque tout ça ne fonctionne pas ?

Parfois, la philosophie et les méthodes décrites dans ce manuel ne correspondent pas parfaitement à la façon dont les choses se déroulent jour après jour. Nous sommes cependant confiants que quels que soit les problèmes, Valve finira par les éliminer.

D'après vous, existe-t-il des zones de la société dans lesquelles les idéaux de ce manuel sont plus appliqués que dans d'autres ? Que devrions-nous faire à ce sujet ? Ces différences sont-elles une bonne chose ? Que changeriez-vous ?

Ce manuel décrit les objectifs dans lesquels nous croyons. Si vous vous retrouvez dans un groupe ou un projet qui, à votre goût, ne remplit pas ces objectifs, soyez le moteur du changement. Aidez à faire évoluer le groupe. Parlez de ces objectifs avec l'équipe et/ou les autres.

Où nous emmènerez-vous ?

Valve sera une société différente dans quelques années parce que vous allez la changer en l'améliorant. Nous sommes impatients de voir où vous nous emmènerez. Ce sont les produits, fonctionnalités et expériences que vous déciderez de créer pour les consommateurs qui nous définiront.

Qu'il s'agisse d'un nouveau jeu, d'une fonctionnalité dans Steam, d'un moyen de faire économiser de l'argent au consommateur, d'une peinture qui nous enseigne le beau, d'un dispositif qui nous protège des menaces juridiques, d'une nouvelle police, d'une idée pour avoir une meilleure santé sur le lieu de travail, d'un nouvel outil pour créer des chapeaux dans *TF2*, d'une animation spectaculaire, d'un nouveau type de test qui nous permet d'être plus malins, d'une manette de jeu qui indique si vous êtes effrayé ou d'un jouet qui fait rire les enfants de 4 ans, voire (et c'est encore le plus probable) de quelque chose que personne n'avait encore imaginé, nous sommes impatients de voir l'avenir que vous choisirez de créer chez Valve.

Glossaire

Jargon. Patois. Codes secrets.

Gamin de 14 ans : si vous en voyez un diriger votre projet, ne vous inquiétez pas. C'est en fait Josh Weier, du haut de ses 57 ans *(voir Josh Weier)*. Si vous avez des cellules souches en trop, donnez-les-lui ! Il prend des bains avec chaque jour.

Australie : la Nouvelle-Zélande ou ses environs, où sont nés plus de la moitié des employés de Valve.

Ville de Seattle : l'endroit où les fondateurs de Valve ont promis que nous installerions nos locaux avant de changer complètement d'idée et d'aller dans l'Est du pays *(voir également Greg Coomer)*.

Machine à café, distributeur de droite : dans toutes les machines à café chez Valve, le distributeur qui contient les grains de café décaféinés. Pour autant que nous sachions, ils n'ont jamais eu besoin d'être à nouveau remplis. Si ça se trouve, les grains de café sont peut-être même en plastique.

Vacances d'entreprise : chaque année, la société rassemble tous ses employés et leurs familles et nous envoie en avion dans un lieu tropical pour une semaine de vacances. Les passe-temps les plus courants comprennent les compétitions de surf, la plongée, les discussions autour d'une glace, le jet-ski et les marchandages avec les gens du coin sur le nombre de coquillages que vous devriez leur acheter (votre intention : aucun. Leur contre-offre : alors cinq, ça suffira).

L'étagère vide du quatrième : l'endroit où nous avons prévu de ranger tous les trophées pour *Ricochet* une fois que le monde du jeu aura fini par accrocher.

Le bocal : la salle de conférence à côté de la cantine. Celle avec une grande baie vitrée. Ne vous laissez pas abuser par son nom, nous ne l'utilisons pas réellement comme bocal à poissons ! À l'exception bien sûr des Vendredis Bocal, où nous le remplissons d'eau salée putride pour que toutes les raies manta et tous les requins puissent respirer tout en se livrant un combat à mort. Vous ne le verrez pas dans la liste des avantages, non pas parce que ce n'est pas amusant, mais parce que c'est illégal.

Monte-charge *(voir « Méthode pour déplacer votre bureau » page 18)*.

Gabe Newell : de tous les gens qui travaillent dans cette société et qui ne sont pas votre patron, Gabe est celui qui est le MOINS votre patron, si vous voyez ce qu'on veut dire.

Greg Coomer : la seule personne qui semble se souvenir que nous devions autrefois déménager à Seattle.

Couteaux : ce qu'on ne possède jamais en quantité suffisante. Une grande collection de couteaux n'est en aucun cas une compensation freudienne.

Directeur : le genre de personnes que nous n'avons pas. Si vous en voyez un, avertissez quelqu'un parce que c'est probablement le fantôme de nos prédécesseurs dans ces locaux. Quoi que vous fassiez, ne le laissez pas vous faire une présentation des paradigmes de la proactivité spectrale.

Mann Co. : fabricant de produits carrés et dangereux pour hommes qui prennent parfois feu et, plus rarement, fonctionnent comme indiqué. Possédé et opéré par Saxton Hale *(voir Australie)*.

Ascenseurs du parking souterrain : appareils preneurs d'otages autonomes doués d'une volonté propre. Méfiez-vous.

Test : ce que nous faisons tôt et souvent. Et bruyamment, si c'est Karen qui s'y colle.

Poneys : les animaux les plus appréciés par ceux qui ne sont pas devant leur ordinateur et les plus méprisés par ceux qui n'aiment pas le comique de répétition.

Scorpions, Poison, Queen : après une exposition répétée à nos classiques pavloviens des toilettes, vous ne serez plus capable de vous soulager à moins d'entendre quelqu'un fredonner « Rock You Like a Hurricane ».

Shitty Wizard : la personne responsable de tous les bugs de *Dota 2* . *Alias* Finol.

Talk Alias : le blog interne de Marc Laidlaw.

Oreiller de voyage (dé)lesté : le truc qu'Erik Wolpaw transporte partout avec lui et avec lequel il couvre sa bouche une fois que les autres se sont assis dessus.

Activités Valve : vous allez apprendre à aimer la forge.

Josh Weier : prononcé « Josh Wir », « Josh Waïeur », « Josh Wou-Reuh », « Josh wuhh… [decrescendo] » ou « Josh Joshington » par ceux qui en ont marre d'essayer. Tout ça c'est bon !

WFH : « Working From Home », travailler chez soi. Ce qu'il faut faire si un seul flocon de neige tombe du ciel.